

# Styringsdokument

## SAMHANDLINGSKOMMUNEN KRISTIANSAND “INNBYGGERDIALOG OG SAMMENHENGENDE TJENESTER” VERSJON 4

Denne fylles ut ved behandling.

<b>Prosjektnummer:</b>	<b>Saksnummer: 2020105285-1</b>	
<b>Behandlet dato:</b> 7/2 - 2022	<b>Behandlet av/prosjekteier:</b> Kommunedirektørens ledergruppe	<b>Utarbeidet av:</b> Elisabeth Engemyr / Svein Ove Ueland
<b>Beslutning:</b> <Avsluttes / starte gjennomføring / øvrige vurderinger må gjøres>		
<b>Bemanning av neste fase</b> Prosjektleder: Andre:		<b>Neste fase ferdig:</b> <dato>
<b>Signatur ved godkjenning (prosjekteier)</b>		

## SAMMENDRAG

Dette styringsdokumentet er svar på KDLs bestilling om hvordan en utviklingsprosess for å styrke kommunens kjerneoppgave som samhandlingskommune kan se ut.

Det er et omfattende oppdrag, og styringsdokumentet er blitt utarbeidet i en transparent og inkluderende prosess i tråd med samhandlingspraksis. En prosess som nok har vært mer eksplorativ enn vanlig i utarbeidelse av et styringsdokument. Det har vært en bredt sammensatt prosjektgruppe, og det er gjennomført ulike verksteder med innbyggere, medarbeidere og ledere (ca. 200 totalt). Innspill fra verkstedene er systematisert og bearbeidet i prosjektgruppen, og har vært førende for helheten i dette styringsdokumentet.

### Om begrepet samhandling

Det er i de fleste kommuner i Norge en økende bevissthet om at kommuner utvikles som lokalsamfunn og ikke bare som organisasjoner. I Danmark ble dette perspektivet særlig aktualisert i forbindelse med kommunereformen i 2007, og den danske kommunen Skanderborg løftet fram begrepet *kommune 3.0*.

Intensjonen med *kommune 3.0* var å vise hvordan kommunen hadde utviklet seg fra kommune 1.0 hvor innbyggerne møtte den profesjonelle organisasjonen med lua i hånda og pent spurte om bistand, videre til kommune 2.0 med fokus på tjenesteproduksjon, brukertilfredshet og service, og nå til kommune 3.0 som vektlegger fellesskapet en kommune er, og hvordan fellesskapet trengs for å skape gode rammer for gode liv.

Kommune 3.0 skapes sammen med innbyggere, private aktører, det sivile samfunn osv. og er ikke noe som den profesjonelle kommuneorganisasjonen kan realisere alene. I Skanderborg kommune snakker man nå om *mennesker som møter mennesker* for ytterligere å forsterke bevegelsen mot kommune som fellesskap.

Denne trenden har gjort at *samskaping* er blitt et moteord i offentlig sektor (Røiseland & Lo, 2019). Samskaping er begrepet mange bruker for å beskrive kommune 3.0-tilnærmingen til utviklingen av kommunen. Samskaping kan beskrives som en prosess der forskjellige aktører utvikler velferd og samfunnsverdi i fellesskap (Pedersen-Ulrich, 2016).

I Kristiansand er begrepet *samhandling* mye brukt som beskrivelse på denne forståelsen av hvordan være kommune. I Helhetlig virksomhetsstyring er det et eget punkt om samhandling og her står det blant annet: *Samhandling og medvirkning er nøkkelen til god by- og samfunnsutvikling, og er viktig i arbeidet med å planlegge og utvikle en fremtidsrettet og god kommune. (s.26)*

Begrepet samhandling er altså godt etablert i kommunen. Samhandlingskommune er også benyttet i vedtaket fra KDL 7. desember 2020, og det er derfor benyttet i dette styringsdokumentet.

## Helhetlig virksomhetsstyring i Kristiansand

I vedtatt policydokument for virksomhetsstyring i Kristiansand kommune pkt. 4.3.1 beskrives samhandling bl.a. slik: *Samarbeid på tvers av områder og fag, på tvers av forvaltningsnivå og offentlig privat samarbeid, og samarbeid med innbyggere og sivilsamfunn er nødvendig for å løse komplekse samfunnsutfordringer. Denne måten å jobbe på, kalt kommune 3.0, utfordrer tradisjonelle former for styring, og krever at kommunen er god på samhandling.*

Policy-dokumentet for virksomhetsstyring beskriver i pkt. 4.3.2 prosjekt-, program og porteføljestyring, og slår fast at *prosjektveiviseren skal brukes som overordnet prosjektstyringsmodell for alle typer prosjekter i Kristiansand kommune.* Det skrives også at: **Forsknings- og utviklings- og innovasjonsprosjekter** omfatter produktutvikling, systemutvikling, organisasjonsutvikling og kunnskapsutvikling. *Her er det ikke alltid klart hvorvidt det er mulig å nå målet før etter at prosjektet har startet. Ofte må målsettingen revurderes i løpet av prosjektgjennomføringen, avhengig av hvilke resultater som oppnås underveis.*

Det utviklingsarbeidet som foreslås i dette styringsdokumentet kjennetegnes av samarbeid på tvers av områder, fag, forvaltningsnivå og samarbeid med innbyggerne. Det kan forstås som en del av et systematisk forbedringsarbeid, eller et kontinuerlig utviklingsarbeid. Utviklingsarbeidet, slik det foreslås i styringsdokumentet, utfordrer tradisjonelle former for styring og organisering som beskrives i policydokument for virksomhetsstyring. Det har derfor vært vurdert om utviklingsarbeidet egner seg innenfor en prosjektorganisering, eller om andre styringsformer er bedre egnet. Prosjektgruppa kan per nå ikke se andre hensiktsmessige måter å organisere det videre arbeidet på enn som et prosjekt.

KDL vedtok 7. desember 2020 å be om et *styringsdokument*. Prosjektgruppa har lagt dette til grunn, og benyttet seg av mal for styringsdokument hentet fra DIFIs prosjektveiviser. Det har vært krevende å tilpasse beskrivelsen av de utviklingsprosessene som foreslås til rammene for malen i styringsdokument. Innholdet er forsøkt tilpasset rammene, men det har ikke vært helt enkelt å vite hvor de ulike elementene det er jobbet med best skal presenteres.

## Funn

Gjennom arbeidet som er gjort i forbindelse med styringsdokumentet er det blitt tydelig at samhandling oppleves av mange i større grad som fine ord enn reel praksis. Det er enkelt å tale og skrive om, men vanskeligere å vite hvordan det skal gjøres. På verkstedene ble det løftet fram flere områder hvor det var behov og ønsker om mer samhandling både internt i kommuneorganisasjonen og i møte med innbyggere og eksterne aktører.

Innspill fra verkstedene på viktige innbyggergrupper å jobbe med:

- Familier med sammensatte problemer
- Innbyggere med fysiske og psykiske utfordringer
- Private småbedrifter og gründere
- Nye innbyggere
- Frivillige

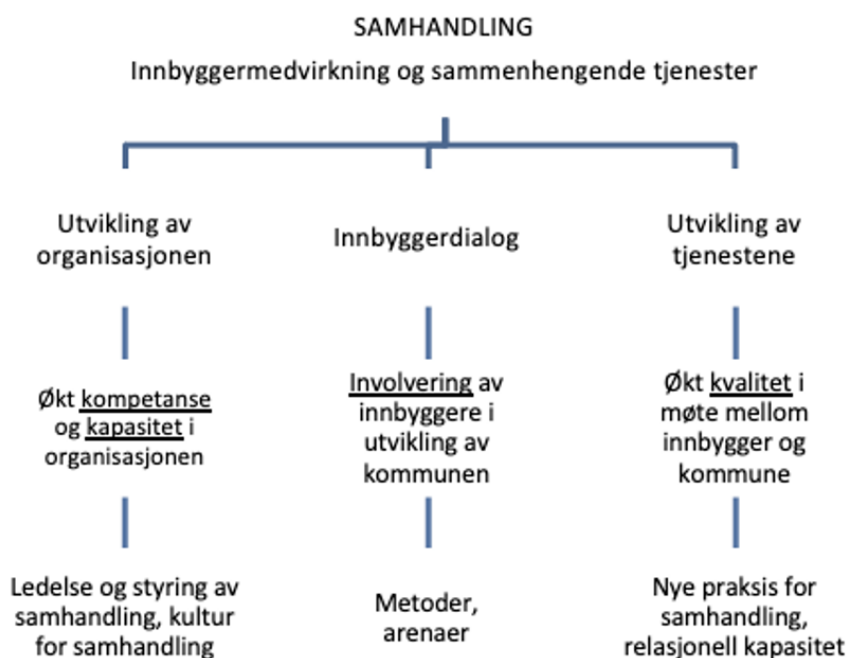
Oppsummert peker funnene på at det et stort ønske om å få til samhandling, det er gode eksempler i kommunen, og det er flere gode initiativ som er i gang. Men det er behov for å styrke samhandlingen, og finne måter å arbeide med samhandling på som gjør at det ikke bare blir fine ord, men god praksis.

Samhandling er ikke noe som enkelt kan iverksettes, det er noe som må skapes av de involverte aktørene.

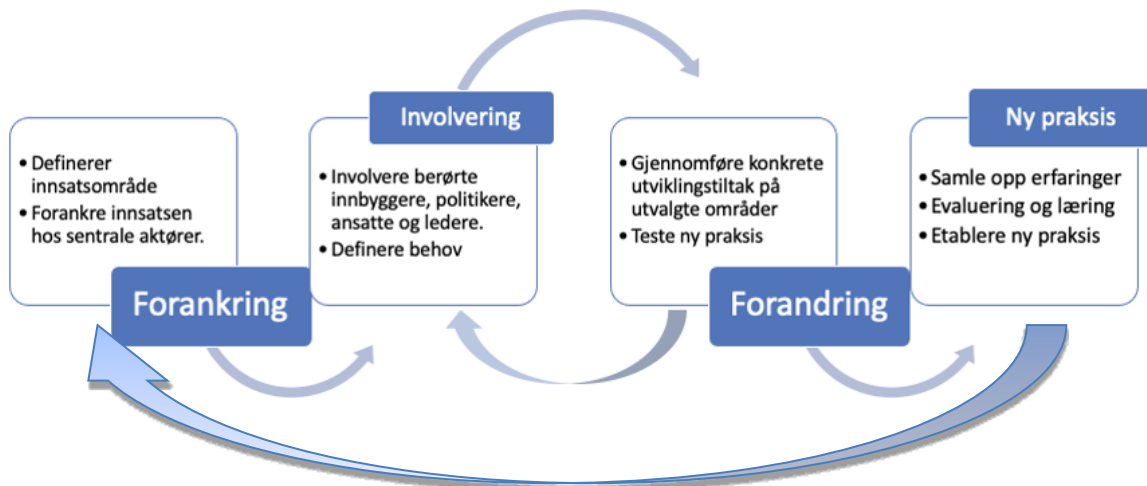
## Innhold

Basert på funnene har prosjektgruppen landet på noen anbefalinger for hvordan en utviklingsprosess kan se ut. I styringsdokumentets punkt 3.2 presenterer vi en modell hvor målet er å bryte ned samhandling til håndgripelige utviklingsområder. Intensjonen er å gjøre tematikken håndterbar og praksis angripelig slik at arbeidet kan bli konkret og målrettet. Overordnet er målet for samhandling *innbyggermedvirkning og sammenhengende tjenester*. Deretter er det brutt ned i innsatsområder med konkrete mål for arbeidet.

Arbeidet med å utvikle Kristiansand til en samhandlingskommune er en kontinuerlig prosess innenfor alle tre utviklingsområdene som er beskrevet i modellen under. Se modellen under, og styringsdokumentet pkt. 3 for utfyllende info.



Videre har vi utviklet en generisk modell for det praktiske utviklingsarbeidet. Som nevnt er ikke dette en type utviklingsarbeid hvor vi på det nåværende tidspunkt kan definere i detalj hva som skal skje om ett eller to år. Det som derimot kan gjøres, er å lage gode rammer for prosessene. Med dette rammeverket kan arbeidet styres selv om det ikke er definerte suksesskriterier på alle nivåer. Se modell under, og pkt. 7 i styringsdokumentet.



Modellen viser en kontinuerlig utviklingsprosess.

## Innhold

Sammendrag .....	2
Om begrepet samhandling .....	2
Funn.....	3
Innhold .....	4
1.    Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet .....	8
1.1.    Mandat.....	8
1.2.    Organisering av arbeidet med å utarbeide styringsdokumentet. ....	9
2.    Prosjektets mål .....	9
3.    Beskrivelse av prosjektproduktet .....	11
3.1.    Beskrivelse av hovedproduktene.....	12
3.2.    Produktnedbrytningsstruktur .....	13
4.    Interessenter .....	13
4.1.    Kommunikasjonsstrategi .....	14
5.    Rammebetingelser.....	15
5.1.    Føringer for prosjektet.....	15
5.2.    Prosjektets avgrensninger .....	15
5.3.    Rettslige reguleringer .....	15
5.4.    Prinsipielle spørsmål .....	15
6.    Organisering, roller og ansvar.....	15
6.1.    Prosjektorganisering .....	15
6.2.    Rollebeskrivelser .....	17
7.    Strategi for gjennomføring og kontinuerlig utvikling.....	18
8.    Prosjektets avhengigheter av etablerte prosjekter .....	24
9.    Prosjektplan.....	25
9.1.    Faser og leveranser .....	25
9.2.    Periodisert budsjett .....	26
9.3.    Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter .....	27
9.4.    Forutsetninger som er lagt til grunn .....	27
9.5.    Vurdering av prosjektets usikkerheter.....	27
9.6.    Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer .....	28
10.   Gevinstrealisering .....	28

## ENDRINGSLOGG

[Ved større endringer i styringsdokumentet som krever godkjenning fra prosjekteier, skal prosjektlederen oppdatere endringsloggen. Her skal det angis hvilke endringer som er gjort, hvem som har gjort endringen, og hvem som har godkjent at endringen blir foretatt. Som et minimum skal styringsdokumentet oppdateres i forbindelse med hver faseovergang.]

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
3.3	12.1.2022	Endret etter høringsinnspill	Elisabeth Engemyr og Svein Ove Ueland	
4	27.1.2022	Endret etter høringsinnspill og møte med direktør for kultur og innbyggerdialog	Elisabeth Engemyr og Svein Ove Ueland	

## DISTRIBUSJONSLOGG

[For å sikre at alle relevante interessenter har mottatt siste versjon av styringsdokumentet, må distribusjonsloggen oppdateres i tråd med versjonshåndteringen.]

Versjon distribuert	Dato	Navn

# 1. BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE FOR PROSJEKTET

Kommuneplanen «Sterkere sammen - Kristiansand mot 2030» setter retning for utvikling av kommunen og lokalsamfunnet i et langsiktig perspektiv. Kommunen skal håndtere samfunnsutfordringene og utvikle hele kommunen til beste for, og sammen med innbyggerne våre.

Ifølge kommuneproposisjonen står offentlig sektor overfor utfordringer knyttet til økonomiske rammebetingelser, klimaendringer, økte levekårsforskjeller, og at for mange innbyggere står utenfor samfunnet. For å møte utfordringene kreves det nye modeller og metoder for hvordan kommunene skal utøve sine ulike roller i velferdssamfunnet og i samarbeid med andre aktører.

KS stiller spørsmål om kommunene er på veg til totalt økonomisk kollaps i 2040. Kommune-Norge er i “startgropen” med dette arbeidet. Vi har engasjert ressurser som har erfaring med denne type jobbing i kommuner i Norge og Danmark. For å møte de viktigste utfordringene fram mot 2030 satser Kristiansand på tre områder:

- Kommunen skal bli mer attraktiv og miljøvennlig
- Inkluderende og mangfoldig
- Skapende og kompetent

Innbyggerdialog er, og skal være, grunnleggende i utviklingen av kommunen. For å lykkes med å skape en samhandlingskommune er en avhengig av god dialog med innbyggere, frivillige og andre aktører som jobber med å utvikle regionen og kommunen.

Kommunens ledelse har vært tydelig på at kommunen skal samhandle med innbyggerne og andre sentrale samfunnsaktører for å løse samfunnsoppdraget på nye måter. Innbyggerne har ressurser og er eksperter på egne liv. Det må derfor skapes nye måter å samhandle med innbyggerne på. Slik kan kommunens visjon “sterkere sammen” oppfylles.

## 1.1. Mandat

Vedtak i KDL 7. desember 2020:

1. Kommunedirektørens ledergruppe støtter at en begynner på et styringsdokument for arbeidet med å utvikle Kristiansand kommune som samhandlingskommune.
2. Kommunedirektørens ledergruppe realitetsbehandler mandat for prosjekt innen utgangen av januar.

Vedtak i KDL 8. februar 2021:

3. Kommunedirektøren støtter forslaget til prosess for utarbeidelse av styringsdokument.  
KDL ønsket et styringsdokument som skisserer til hvordan en utviklingsprosess kan se ut. Hvordan Kristiansand kommune kan utvikle seg mot et positivt og ønsket forandringsbilde knyttet til kommunens kjerneoppgaver som samhandlingskommune. I tillegg skal styringsdokumentet inneholde et konkret forslag til hvordan en utviklingsprosess kan se ut.

Vedtak i KDL ledergruppe 18.10.2021

4. Kommunedirektørens ledergruppe godkjenner utarbeidet konseptfase for samhandlende kommune.

Prosjektgruppa informerer ledergruppene.

Styringsdokumentet legges frem for KDL i mars 2022.

Denne saken inneholdt også prosjektforslag og gjennomføring av prosjektforslaget.



## **1.2. Organisering av arbeidet med å utarbeide styringsdokumentet.**

Ved oppstart i 2020 ble det etablert en prosjektgruppe med to representanter fra hvert kommunalområde, samt én person fra hvert stabsområde, HTV og hovedverneombud. Samhandling og innovasjon og kommunikasjon har stilt med sekretær – og kommunikasjonsressurser. På grunn av koronasituasjonen har det vært en utfordring å opprettholde tilstrekkelig aktivitet og deltakelse i prosjektgruppa. Forslaget til styringsdokumentet har vært på høring hos medlemmene i prosjektgruppa 2 ganger, og høringsinnspillene er så langt som mulig innarbeidet.

Det løpende arbeidet er gjennomført av en arbeidsgruppe som har bestått av Elisabeth Engemyr (kultur og innbyggerdialog), Svein Ove Ueland (oppvekst), Stine Busborg Sagen (avløst av Bibbi Sørensen) (samhandling og innovasjon), Kristin Skjeldbred (økonomi) og Bente Woldstad (helse- og mestring).

Prosjektet har gjennomført 3 verksteder med til sammen rundt 120 ansatte, et verksted for ledere, et verksted for formannskapet og et for innbyggere med 25 deltakere. Innspillene fra verkstedene danner “bakgrunnsteppe” for styringsdokumentet.

Joint Action Analytics har bidratt med prosessledelse og i utarbeidelsen av styringsdokumentet.

## **2. PROSJEKTETS MÅL**

Prosjektets mål er å skissere en overordnet plan for hvordan Kristiansand kommune kan utvikle seg som samhandlingskommune. Innbyggerdialogen er omdreiningspunktet, og det er involveringen av innbyggerne og kommunens møte med innbyggerne som er prosjektets overordnede fokusområde.

Det handler om involvering av innbyggere i utviklingen av kommunen, hvordan samspillet mellom innbyggere – politikere – administrasjon bygger oppunder samhandlingen. Videre hvordan den profesjonelle kommuneorganisasjonen samhandler internt, hvordan ledelsen legger til rette for og understøtter samhandling og innbyggerdialog.

I dette styringsdokumentet pekes det på områder og perspektiver prosjektgruppa mener er sentrale for å utvikle kommunen i den retningen som er ønsket. Målet er at prosjektet skal bidra til å utvikle en organisasjon som stadig beveger seg i retning av økt samhandling. En organisasjon som er preget av en kultur for læring og utvikling, med åpne og involverende prosesser hvor det stadig utvikles ny samhandlingspraksis.

Målene for prosjektet dreier seg om å bygge kapasitet og kompetanse, slik at kommunen stadig kan ta nye steg i retning av der kommunen ønsker å være.

Nivå	Beskrivelse	Suksesskriterier
Virksomhetsmål	<p>Kommunen er en foregangskommune på samhandling.</p> <p>Kommunen er en foregangskommune på innbyggermedvirkning og innbyggerdialog.</p> <p>Kommunen har utarbeidet gode metoder og arenaer for aktiv involvering av innbyggere, og lokalsamfunn og innbyggerne spiller en aktiv rolle i utvikling av kommunen.</p> <p>Kommunen jobber aktivt med å utvikle tjenester som oppleves som helhetlige for innbyggerne og involverer innbyggerne i utviklingen av ny praksis.</p> <p>Kommunen jobber aktivt med å utvikle en samhandlingskultur mellom kommunens ansatte, områder og tjenester.</p> <p>Samhandlingskommunens verdigrunnlag er godt forankret i kommunenes ledelse.</p>	
Effekt mål - Hvilke konkrete endringer skal prosjektet føre til?	<p>Engasjerte innbyggere</p> <p>Tjenester som er mer i tråd med innbyggernes behov. En kommune som er bedre rustet til å løse innbyggernes komplekse og sammensatte problemer.</p> <p>Myndiggjorte medarbeidere som er opptatt av å finne den enkelte innbyggers ressurser.</p> <p>Samarbeidende medarbeidere som er opptatt av å bringe mennesker sammen, fasilitere og understøtte nye fellesskaper.</p>	
Resultatmål / Prosjektprodukt - Hva skal prosjektet levere? - Hva er hovedproduktene?	<p>Nye måter å møte innbyggere på</p> <p>Nye måter å samhandle på</p> <p>Utviklet nye insitamenten i kommunens styringssystem som fremmer samhandling og innbyggermedvirkning.</p> <p>Attraktivt og innovativt lokalsamfunn.</p> <p>Politikerne er mer opptatt av å lede utviklingen av lokalsamfunnet enn av administrasjon og enkeltsaker.</p>	

### **3. BESKRIVELSE AV PROSJEKTPRODUKTET**

*Innbyggerdialog er, og skal være, grunnleggende i utviklingen av kommunen. For å lykkes med satsingene er vi avhengige av god og bred dialog med innbyggere, frivillige og andre aktører som jobber med å utvikle regionen og kommunen vår”.*

Sitatet over er hentet fra ordfører Jan Oddvar Skislands forord til kommuneplanens samfunnsdel. Dette setter retningen for utvikling av samhandlingskommunen Kristiansand – dialogen og samhandlingen med innbyggerne.

Det vil blant annet handle om å utvikle og forsterke arenaer som fremmer samhandling mellom innbyggere og politikere, og mellom innbyggere og kommuneorganisasjonen. Videre vil det handle om å forbedre kvaliteten i samspillet mellom innbyggere og tjenesteområdene. Kommunen trenger endrede samhandlingsprosesser med de som mottar kommunale tjenester. Det er avgjørende å jobbe bedre sammen med innbyggerne slik at de får tjenester de opplever henger sammen med de behovene de selv beskriver, og hvor det er sammenheng mellom de ulike tjenesteutøverne i kommunen.

Prosjektproduktet beskrives derfor som innbyggerdialog og sammenhengende tjenester.

Det er i Kristiansand allerede en rekke programmer og prosjekter som jobber på denne måten, og som forsøker og er i god gang med å finne ny praksis for bedre samhandling. Det vises til kapittelet om avhengigheter senere i dokumentet.

Prosjektets hovedfokus er å bidra til å skape en sterk bevegelse for samhandling gjennom å støtte opp under de prosjekter som allerede er i gang, og se på hvordan prosjektet kan spre god praksis i kommunen. Finne områder hvor kommunen kan forene krefter og koble ulike initiativ. I tillegg vil prosjektet skissere noen konkrete tiltak som ytterligere kan bidra til at samhandling preger dialogen med innbyggerne, kvaliteten på de kommunale tjenester og utviklingen av organisasjonen.

Ut over arbeidet gjort i prosjektgruppa og arbeidsgruppa, har arbeidet med styringsdokumentet involvert innbyggere, politikere, medarbeidere og ledere i kommunen gjennom ulike verksteder. Verkstedene har gitt større forståelse for hvordan de ulike gruppene opplever samhandlingen i dag, hva de mener er god samhandlingspraksis og hvor man ser at økt samhandling ville vært særlig tjenlig.

Det kan leses mer om verkstedene på kommunens hjemmeside - [https://www.kristiansand.kommune.no/tema/samhandlingskommune/aktuelle\\_nyhetsaker/](https://www.kristiansand.kommune.no/tema/samhandlingskommune/aktuelle_nyhetsaker/) )

Verkstedene har pekt på barn og familier i sårbare situasjoner, og på personer med utfordringer innen rus- og psykisk helse. Disse to gruppene har et særlig behov for bedre sammenheng i de kommunale tjenestene de får. Her er en lang rekke aktører involvert i å gi tjenester, uten at disse nødvendigvis kjenner til hverandre og tjenestene er ikke godt nok koordinert.

Verkstedene har også løftet fram behovet for økt samhandling mellom innbyggere – politikere – administrasjon. Dette samspillet er sentralt for tilliten til kommunen og det politiske system, og påvirker kommuneutvikling i stor grad.

Det ble også svært tydelig at kommunen har et stor potensial i frivillige lag og organisasjoner. Her er det mye ressurser og mange som ønsker å være med å utvikle kommunen og bidra til fellesskapet.

Det ble videre pekt på viktigheten av at kommunen legger til rette for økt gründerskap og nyetableringer slik at kommunen kan tiltrekke seg flere innbyggere som ønsker å satse og være med på å utvikle kommunen.

På verkstedene med medarbeidere og ledere ble det særlig jobbet med den profesjonelle kommuneorganisasjonen, og her ble behovet for ledelse som setter felles retning for samhandling løftet fram som viktig perspektiv. Det ble også fremhevet at det er nødvendig å involvere medarbeidere i å finne god samhandlingspraksis.

Innspillene fra verkstedene preger i stor grad innholdet i styringsdokumentet og danner grunnlaget for hvordan prosjektgruppa foreslår det videre arbeidet med samhandlingskommunen.

### **3.1. Beskrivelse av hovedproduktene**

#### Hovedprodukt 1: Innbyggerdialog

Innbyggerdialog er, og skal være, grunnleggende i utviklingen av kommunen. For at Kristiansand også i framtiden skal være et godt sted å bo og en kommune med gode tjenester, er kommunen avhengig av god og bred dialog med innbyggere, frivillige og andre aktører som jobber med å utvikle regionen.

Prosjektgruppa ønsker å videreutvikle og finne nye metoder og praksiser for aktivt å involvere innbyggerne i både utvikling og utøvelse av tjenester. Metoder som gjør at de kan få vite mer, være med og mene, praksiser som gjør innbyggerne delaktige i utviklingen av kommunen, og delaktig og medansvarlig i utviklingen av tjenestetilbudet.

I arbeidet med innbyggerdialog handler det også om å utvikle metoder og arenaer som legger til rette for at innbyggerne kan involvere seg og være med på å sette retning for utviklingen av kommunen.

#### Hovedprodukt 2: Utvikling av tjenester

Det jobbes kontinuerlig med utvikling av kommunale tjenester. Innbyggerne skal ha tjenester de opplever møter deres behov, tjenester som oppleves helhetlige og sammenhengende. Ut fra et samhandlingsperspektiv er god samhandling med innbyggerne, både i utvikling og i utøvelsen av tjenestene, avgjørende. For å lykkes i dette arbeidet er det behov for å styrke samhandlingen mellom de ulike aktørene som er involvert.

I arbeidet med å utvikle tjenestene handler det om å finne de enkle grepene som kan iverksettes raskt for å skape bedre samhandling, men det handler også om å se etter og forsøke å forstå hva som hindrer samhandling på systemnivå, enten det er uheldig organisering eller manglende kultur for samhandling.

I et samhandlingsperspektiv er god samhandling med innbyggerne, både i utvikling av og i utøvelsen av tjenestene, vesentlig. Å legge til rette for aktiv involvering av frivilligheten i utviklingen og utøvelsen av tjenestene er avgjørende for at kommunen skal lykkes i det lange løp.

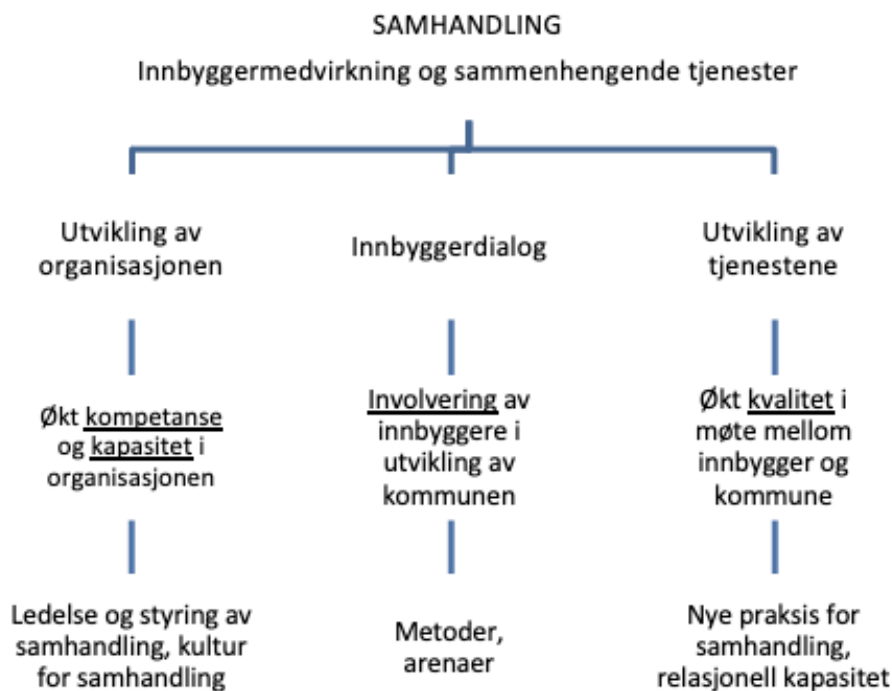
#### Hovedprodukt 3: Utvikling av organisasjonen

Den profesjonelle kommuneorganisasjonen er premissleverandør i samhandlingen med innbyggerne. Skal kommunen lykkes i å bli en samhandlingskommune er det avgjørende at medarbeidere på alle nivåer er med på å finne og utvikle god samhandlingspraksis.

Ledelsen må sette en tydelig ramme for arbeidet, og selv aktivt engasjere seg i det. Og ledelsen må involvere medarbeiderne i å forstå behovene og finne løsninger som bidrar til økt samhandling og sammenhengende tjenester.

Kommunen må bygge kompetanse og kapasitet i organisasjonen, og utvikle incentiver og styringssystemer som fremmer samhandling med innbyggere og mellom tjenesteområder.

### 3.2. Produktnedbrytningsstruktur



## 4. INTERESSETER

- Ansatte, ledere og tillitsvalgte i kommunen.
- Politikere
- Programledelse
- Innbyggere
- Frivillige organisasjoner, gründere og næringsliv

## 4.1. Kommunikasjonsstrategi

Målet med kommunikasjonsstrategien er å skape økt kunnskap, trygghet og forankring, samt kultur og holdningsendring. Det er laget en egen Nettsiden med en liste over eksisterende tiltak.

Interessent (navn)	Mål med kommunikasjonen	Budskap	Kommunikasjonsform	Når? / Ved milepæl?	Ansvarlig
Alle ledere/direktør	Sikre eierskap, informasjon og deltagelse for utvikling av prosjektet	Vise fordeler og nytte ved bruk. Ha stort fokus på forbedringer rundt samhandling.	Ledermøter Avdelingsmøter Epost Teams chat	Når nye faser/produkter introduseres	Prosjektleder
Styringsgruppa	Økt kunnskap, forankring og mulighet for å komme med innspill. Kultur og holdningsendring	Info og avklaringer	Teams Møter Innafor	Møte 3 ganger pr. år og ellers ved behov	Prosjektleder
Ekspert-utvalg	Økt kunnskap, forankring og mulighet for å komme med innspill. Kultur og holdningsendring	Info og tilbakemeldinger	Teams Møter Innafor	Møter ca. hver 3. mnd og ellers ved behov	Prosjektleder
Ansatte	Økt kunnskap, forankring og mulighet for å komme med innspill. Kultur og holdningsendring	Info og tilbakemeldinger om prosjektet	Innafor	Jevnlig arbeid	Prosjektleder
Tillitsvalgte Verneombud	Økt kunnskap, forankring og mulighet for å komme med innspill. Kultur og holdningsendring	Info og tilbakemeldinger om prosjektet	Innafor Arbeidsplassbesøk v/ behov	Månedlig og ved behov	Prosjektleder
Politikere	Økt kunnskap, forankring og mulighet for å komme med innspill. Kultur og holdningsendring	Info og tilbakemeldinger om prosjektet	Innafor	Ved behov - min. 2 ganger pr. år	Prosjektleder
Personvernom budet	Informasjon rundt GDPR	Sikkerhets- og sårbarhetsanalyse og forankring	Oppdateres, deltar og informeres før milepæler	Ved innføring av nye utviklingsprosjekter	Prosjektleder
Innbyggere, frivillige organisasjoner	Økt kunnskap, forankring og mulighet for å komme med innspill. Kultur og holdningsendring	Info og tilbakemeldinger	Møter Nettsiden	Møter ca. 2. hver mnd og ellers ved behov	Prosjektleder
Leverandør	Informasjonssikkerhet	Ha kontroll på sikkerhetsaspektet ved integrering av nye samarbeid mellom grupper	Deltagelse ROS-analyse	Jevnlig arbeid	Prosjektleder

## 5. RAMMEBETINGELSER

### 5.1. Føringer for prosjektet

Vedtatt i KDL 10. Februar 2021.

- Utarbeide forslag til et styringsdokument som skisserer hvordan Kristiansand kommune kan utvikle seg mot et ønsket fremtidsbilde som samhandlingskommune.
- Styringsdokumentet skal inneholde et konkret forslag til hvordan en utviklingsprosess kan se ut.

### 5.2. Prosjektets avgrensninger

Målet er å bidra til å styrke utviklingsarbeid som er i gang, eller som skal igangsettes, innenfor de tre hovedproduktene innbyggerdialog, tjenesteutvikling, og utvikling av organisasjonen. Det vises til beskrivelsene i punkt 3, beskrivelse av prosjektproduktet og punkt 7, gjennomføringsstrategi.

### 5.3. Rettslige reguleringer

Velferdstjenester er individuelle rettigheter regulert i flere lover innenfor helse- og sosial. Et mer fleksibelt samspill med innbyggere (som tjenestemottakere) vil utforske mulighetsrommet som ligger i nye måter å møte innbyggere og tildele tjenester. Taushetsplikten kan oppfattes å legge begrensninger for samarbeid på tvers. Ha et bevisst forhold til begrensninger og muligheter.

### 5.4. Prinsipielle spørsmål

Kommunens ledelse har vært tydelige på at kommunen skal videreutvikles innen samskaping, og at kommunen skal samhandle med innbyggere og andre sentrale samfunnsaktører for å løse samfunnsoppdraget vårt på nye måter. Innbyggerne skal ansvarliggjøres og betraktes som ressurser. Dette kan medføre at dagens lovverk med vedtak på tjenester kan utfordres.

## 6. ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR

### 6.1. Prosjektorganisering

I vedtatt policydokument for virksomhetsstyring i Kristiansand kommune beskrives de ulike styringsformene. Linjestyring, prosjekt- og programstyring, kontraktstyring, eierstyring og nettverksstyring. Policydokumentet skriver om program og prosjektorganisering at: *Når kommunen skal løse en definert oppgave innenfor en planlagt tids- og ressursramme som krever koordinering og samordning på tvers i organisasjonen kan det være hensiktsmessig å organisere arbeidet som et prosjekt.*

I policydokumentet pkt. 4.3.1 skrives det at arbeidet med å løse komplekse samfunnsutfordringer utfordrer tradisjonelle former for styring: *Samarbeid på tvers av områder og fag, på tvers av forvaltningsnivå og offentlig privat samarbeid, og samarbeid med innbyggere og sivilsamfunn er nødvendig for å løse komplekse samfunnsutfordringer. Denne måten å jobbe på, kalt kommune 3.0, utfordrer tradisjonelle former for styring, og krever at kommunen er god på samhandling.*

I pkt. 4.3.2 prosjekt-, program og porteføljestyring slår policydokumentet fast at *prosjektveiviseren skal brukes som overordnet prosjektstyringsmodell for alle typer prosjekter i Kristiansand kommune.*

Det skrives også at: **Forsknings- og utviklings- og innovasjonsprosjekter** omfatter produktutvikling, systemutvikling, organisasjonsutvikling og kunnskapsutvikling. Her er det ikke alltid klart hvorvidt det er mulig å nå målet før etter at prosjektet har startet. Ofte må målsettingen revurderes i løpet av prosjektgjennomføringen, avhengig av hvilke resultater som oppnås underveis.

Det utviklingsarbeidet som foreslås i dette styringsdokumentet kjennetegnes av samarbeid på tvers av områder, fag, forvaltningsnivå og samarbeid med innbyggerne. Utviklingsarbeidet utfordrer tradisjonelle former for styring og organisering som beskrives i policydokument for virksomhetsstyring. Det kan forstås som en del av et systematisk forbedringsarbeid, eller et kontinuerlig inkrementelt utviklingsarbeid. Det er derfor vurdert om utviklingsarbeidet egner seg innenfor en prosjektorganisering, eller om andre styringsformer er bedre egnet. Prosjektgruppa kan per nå ikke se andre hensiktsmessige måter å organisere det videre arbeidet på enn som et prosjekt. Det bør jobbes videre med alternative måter å organisere en bred satsing for å utvikle Kristiansand som en samhandlingskommune.

Arbeidet organiseres under kultur og innbyggerdialog som prosjekteier med KDL som styringsgruppe.

Det utvikles konkrete innsatsområder / delprosjekter innenfor alle tre hovedproduktene innbyggerdialog, utvikling av tjenester og utvikling av organisasjon. Dette beskrives i gjennomføringsstrategien (punkt 7). Arbeidet knyttes opp til aktiviteter, tiltak og prosjekter som allerede er i gang eller som blir besluttet iverksatt innenfor eller mellomkommunalområder Det kan for eksempel være å bidra med metoder inn i arbeidet med ansvarsgrupper for å få bedre samhandling i dette arbeidet.

Innen innsatsområdet utvikling av organisasjonen foreslås det at samhandling blir et element på den allerede iverksatte satsning på ledergruppeutvikling. Det legges opp til en dynamisk og fleksibel organisering hvor utviklingsprosesser initieres og forankres i kommunalområdene som delprosjekter.

Prosjektgruppa må forstås som “faglig hub” eller nettverk, heller en et administrativt ledd i ei styringslinje.

Deltakerne i prosjektgruppa gis kompetanse i å bruke den utviklingsprosessen som er beskrevet i punkt 7 og analyseverktøyet Joint Action Analytics. Prosjektgruppas rolle blir å “bringe inn” utviklingsarbeid /delprosjekter hvor det er ønskelig å styrke fokus på nye måter å samhandle mellom tjenester og innbyggere. på vegne av direktørene. I tilknytning til hvert utviklingsområde bør det etableres egne arbeidsgrupper som består av de mest berørte tjenestene, tjenestemottakere og innbyggere. Medlemmene i prosjektgruppa følger opp de utviklingsarbeidene som iverksettes innenfor sitt direktørområde.

Det foreslås en prosjektgruppe med faste deltakere fra alle kommunal-/stabsområdene. Prosjektleder bistår prosjektmedarbeiderne og koordinerer aktivitetene. Prosjektleder rapporterer til direktør for kultur og innbyggerdialog som prosjekteier.

Prosjektgruppa bør ha en dedikert prosjektsekretær.



## 6.2. Rollebeskrivelser

Rolle	Navn	Tittel	Stillingsstørrelse
Styringsgruppe		Kommunaldirektørens ledergruppe	
Prosjekteier	Camilla Jarlsby	Direktør for kultur og innbyggerdialog	
Prosjektleder	Svein Ove Ueland	Ass. oppvekstdirektør	60%
Prosjektsekretær			40%
Prosjektgruppe		Representanter fra involverte direktør-/stabsområder	20% på hver av prosjektgruppes medlemmer
Arbeidsgruppe(r)		Det etableres arbeidsgrupper med relevante deltakere rundt hvert utviklingsprosjekt.	Avklares

Behov for annen støtte og kompetanse utenfor prosjektgruppen

Behov / kompetanse	Navn
Joint Action Analytics	Sverre Moos Mangrud
Ekspertgruppe/innbyggerpanel	Etablert en ekspertgruppe

## 7. STRATEGI FOR GJENNOMFØRING OG KONTINUERLIG UTVIKLING

Å skape en samhandlingskommune er et langsiktig prosjekt. Noen gevinster kan relativt raskt og enkelt realiseres, men å bygge en samhandlingskultur krever et langsiktig og strukturert arbeid. Det er et arbeid kommunen aldri kan si seg ferdige med, men er kontinuerlig pågående. Kommuneledelsen skal være utålmodige etter å se resultater, samtidig være tålmodige og utholdende.

Samhandling er ikke noe ansatte og ledere skal gjøre i tillegg til andre aktiviteter - samhandling skal være med i alt vi gjør. Det er ønskelig å koble arbeidet med samhandling til allerede eksisterende og planlagt utviklingsarbeid og slik bidra til å påvirke og endre praksis i retning av mer samhandling.

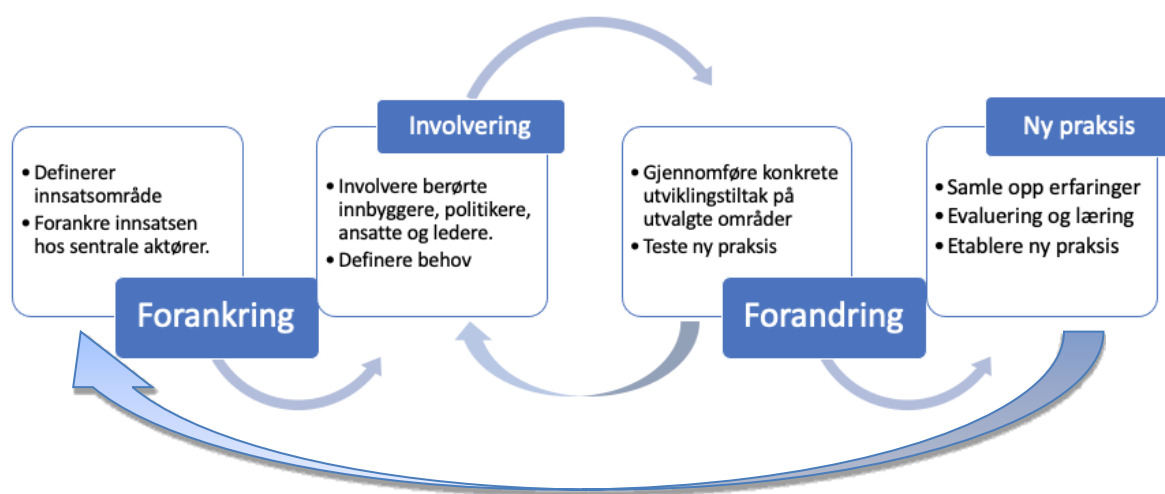
Prosjektet vil også ta initiativ til å iverksette nye samhandlingsprosjekter der det er behov. Prosjektet bør også kobles på andre satsninger og programmer som særlig jobber med samhandling. Ikke minst gjelder dette programmet flere i arbeid og UNILAB/Akselerator Kristiansand som nå etableres.

Som tidligere nevnt kan samhandling ikke bare besluttes og implementeres, men må skapes av de involverte aktørene. Hvordan den gode samhandlingspraksis ser ut vil variere fra prosjekt til prosjekt, fra prosess til prosess. Men utviklingsarbeid må styres, og prosjektgruppen foreslår derfor en utviklingsmetode inspirert av aksjonslæring.

Startpunktet er å definere behovene, tydeliggjøre innsatsområdene og forankre dette hos relevante aktører. Neste skritt er involvering av de som skal være med i arbeidet, slik at de involverte får en god forståelse av hva og hvorfor. Deretter jobber prosjektet seg framover gjennom ulike metodiske grep som tydeliggjøre utviklingsbehov og hvilke løsninger som ønskes å teste ut.

Neste skritt er å teste de valgte utviklingstiltakene for å se om de skape de effekter prosjektet ønsker. Gjennom ulike evalueringsmetoder undersøkes hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Slik jobber prosjektet seg framover skritt for skritt – bygger læring, gjør justering og tester ut løsninger. Basert på ny innsikt og ny kompetanse etableres nye samhandlingspraksiser.

På denne måten får vi testet ut i småskala, bygger stein for stein og kan unngå store endringsprosesser med usikkert utbytte.



Prosessen består altså av, som vist i modell over, av to hovedelementer – forankring og forandring.

Forankringen handler om at de som er ansvarlige tar eierskap til arbeidet og at de aktivt bidrar til at de rette aktører blir involvert i arbeidet. Gjennom forankringsarbeidet skal prosjektet også sikre oppfølging av de ansvarlig gjennom hele utviklingsprosessen.

Forandringen handler om at de som er direkte berørte (ledere, medarbeidere, innbyggere) får en felles forståelse av behovene, finner ny praksis sammen og skaper ny samhandlingspraksis. Forandringene skal skapes sammen med de som er direkte involverte og berørte, både innbyggere, politikere, fagarbeidere osv. De har best innsikt i behovene, og slik vil de være best egnet til å peke på gode løsninger.

Forandringen er altså ikke noe kommunen selv definerer, for så å implementere. Forandringen skapes sammen! Gjennom systematisk oppfølging lærer vi hva som skaper effekt, og i samhandlingen etableres ny praksis.

### **Gjennomføringsstrategi - overordnet nivå**

Overordnet mener prosjektgruppa det vil være fornuftig å sette en ramme på prosjektet på tre år. I løpet av denne perioden vil prosjektet ha mulighet til å gjennomføre et bredt involveringsarbeid, få god forståelse for behovene, teste ut løsninger, bygge kapasitet og kompetanse, og bygge læring som gir føringer for videre arbeid.

Første år vil særlig sette søkelys på å forankre arbeidet blant ledere på strategisk nivå. Det er avgjørende at strategisk ledelse tar eierskap til arbeidet og aktivt engasjerer seg i dette.

I dette forankringsarbeidet bør også prosjektet forsøke å definere effektmål innen de ulike innsatsområdene, men dette må gjøres i samarbeid med de som blir involvert i arbeidet.

I tillegg vil det være en viktig oppgave å skape oppmerksomhet om samhandlingsprosjektet hos bredden av medarbeidere og ledere slik at de forstår hvorfor kommunen mener samhandling er viktig. Prosjektet må synliggjøre behovene for samhandling og effektene god samhandling kan gi.

Prosjektgruppa foreslår derfor å etablere en mini-konferanse om samhandling for medarbeidere i kommunen. Denne mini-konferansen vil gjennomføres årlig i de tre årene prosjektet går. Intensjonen er å forankre samhandlings-visjonen i organisasjonen, og dele gode og dårlige erfaringer med samhandling som kan være med på å endre praksis.

I det daglige er det forandringsarbeidet som skjer i de ulike produktområdene som skaper verdi. Se beskrivelser under. Det andre året er det overordnede målet å utvide prosjektet i større deler av kommunen slik at flere områder blir involvert

Basert på erfaringer fra det første året og pågående samhandlingsprosesser vil prosjektet ha som mål å spre ny praksis i kommunen. Det er også et mål å få økt forståelse for hva som gjør samhandling krevende. Det kan handle om kultur, struktur eller prosesser som er uhensiktsmessige og som i praksis vanskeliggjør samhandling. Her må ledelsen være klare for å engasjere seg og ta de grep som er nødvendig.

Dette andre året handler det altså om å bre ut god samhandlingspraksis og involvere strategisk ledernivå i arbeidet med hvordan kommunen bedre kan legge til rette for samhandling.

Disse prosessene fortsetter det tredje året, men prosjektet vil i tillegg særlig se på læringseffekter og hvilke effekter arbeidet har skapt. Opplever innbyggerne en mer samhandlende kommune? Det vil jobbes systematisk med kartlegging av effekter og læringsutbytte slik at kommunen videre kan jobbe mer målrettet og strukturert videre i oppdraget med å bli en samhandlingskommune.

Slik vil prosjektet i løpet av disse tre årene jobbe seg gjennom 1) forankring av arbeidet, etablere god forståelse for behovet for å arbeide med samhandling, 2) jobbe med konkrete utviklingsprosesser på innsatsområdene, og til slutt 3) samle opp læring for å peke på hva kommunen videre bør jobbe med.

Dette er den overordnede rytmen gjennom prosjektets tre år, og vil da legge rammen for aktivitetene på de ulike innsatsområdene. Men det vil naturlig være noe ulikt fra innsatsområde til innsatsområde.

Hovedaktivitet	2022	2023	2024	Vår 2025
Gjennomføring og evaluering av definerte leveranseprosjekter (se kapittel 9)				
Forankring på strategisk nivå				
Forankring hos ledere og medarbeidere i kommunalområdene				
«Minikonferanse»		x	x	x
Utvikle, gjennomføre og evaluere nye leveranseprosjekter				
Evaluering av læringseffekter og læringsutbytte				

## **Gjennomføringsstrategi - innbyggerdialog**

Innbyggerdialog er, og skal være, grunnleggende i utviklingen av kommunen. Prosjektet vil videreutvikle samspillet mellom innbyggere, politikere og den profesjonelle kommuneorganisasjonen.

Det er ulike nivåer av innbyggerinvolvering. I mange tjenester er det lovpålagt involvering med klare retningslinjer for hvordan dette skal gjøres. I dette prosjektet vil vi i innbyggerdialogen særlig fokusere på å involvere innbyggerne mer aktivt i utvikling av kommunen og tjenestene.

Innbyggerne er eksperter på egne liv, og kommunen trenger deres medvirkning hvis den skal å løse komplekse velferdsoppgaver. Sammen med innbyggerne ønsker vi å forstå behovene, forestille oss hvordan fremtiden kan være, og ta stegene der en sammen former fremtidens kommune. Det er prosjektets ambisjon med innbyggerdialogen.

Prosjektet vil i særlig grad jobbe for å utvikle gode arenaer og metoder for innbyggerinvolvering.

### Forankring

Utviklingen av kommunen gjøres i samarbeid med en rekke ulike aktører, og for Kristiansand gjelder det å være en samhandlingskommune i alle disse relasjonene. I dette prosjektet har vi definert innbyggerdialogen som et hovedinnsatsområde, og vil derfor ha det som fokus når det gjelder dette innsatsområdet.

Forankring av arbeidet med innbyggerdialog handler om å skape god forståelse for hva innbyggerdialog er, og hva som kjennetegner god praksis. Denne forståelse og kompetansen må

utvikles hos ledere og medarbeidere, men også hos politikere og innbyggere. Prosjektet vil jobbe med forankring hos alle disse gruppene. Men fordi det er lite fakta om effekter, og om hva som er gode metoder for medvirkning, må forankringsarbeidet også handle om aktiv deltagelse fra alle disse gruppene slik at en sammen finner hva som kjennetegner god samhandling på dette området.

### Forandring

I første omgang vil fokuset være å videreutvikle allerede eksisterende metoder og arenaer. Det er gode erfaringer med innbyggerdialog, og prosjektet ønsker å videreutvikle denne arenaen.

Det er også ønskelig å utarbeide et rammeverk for innbyggerdialog i kommunen. En liten guide som kan si noe om hvordan vi gjør innbyggerdialog i Kristiansand kommune som kan være til inspirasjon og hjelp for kommunens ansatte.

I Kristiansand er det en rekke frivillige aktører, noe som er trukket fram i flere av verkstedene. De frivillige er en ressurs som har et stort potensial. Gjennom et frivillighetsengasjement viser den enkelte et ønske om å være med å forme det fellesskapet og lokalmiljøet man selv ønsker å være en del av. Prosjektet vil derfor spesielt bidra til å skape gode arenaer for frivilligheten i kommunen.

### **Gjennomføringsstrategi - utvikling av tjenestene**

Tjenesteutvikling i kommunen er et kontinuerlig pågående arbeid. Målsetning med dette prosjektet er å bidra til at tjenestene i enda større grad enn hva som gjøres i dag ivaretar brukerens behov og oppleves helhetlige og sammenhengende. Ut fra et samhandlingsperspektiv vil prosjektet være opptatt av aktiv involvering av innbyggerne både i utvikling av og i utøvelsen av tjenestene.

De offentlige organisasjoner har gjennom mange år bygd opp sterke fagenheter med klassiske byråkratiske tiltak og styringstiltak. Dette har skapt offentlige organisasjoner med sterke søyler. Disse sterke faglige og organisatoriske søyler har en tendens til å fremme allerede kjente løsninger og å komme i veien for utvikling på tvers i organisasjonen. Disse strukturelle utfordringene har direkte konsekvenser for oppgaveløsningen med manglende koordinering og sammenheng i tiltakene som iverksettes. For innbyggerne gir det tjenester som ikke oppleves koordinerte og sammenhengende.

### Forankring

Kommunen trenger å utvikle en mer helhetlig forståelse av utfordringene og ikke minst av hva som kan være de gode grepene.

Det er behov for en god forankring av også dette arbeidet hos ledelsen på øverste nivå. Det må kommuniseres en tydelig målsetting om samhandling i tjenestene med klare forventninger til alle ledernivåer i organisasjonen om aktive deltagelse i samarbeid på tvers.

Virkelig forankring av dette arbeidet kommer med aktiv deltagelse og involvering i arbeidet med å finne de gode løsningene. Det beste grepet er å sette i gang systematisk utviklingsarbeid på utvalgte tjenesteområder - å gå fra å snakke om, til å gjøre.

## Forandring

Prosjektet anbefaler at det velges ut noen konkrete tjenesteområder hvor det jobbes strukturert med å forsterke samhandlingen med innbyggerne og mellom det vi kan kalle de profesjonelle aktørene.

Prosjektet vil bruke en systematisk tilnærming kalt relasjonell kapasitet. Kort fortalt handler det om evnen til å skape sammenhengende løsninger på komplekse oppgaver når og hvor behovet oppstår. Ut fra et definert innsatsområde, det kan f.eks. være overgang barnehage – skole, arbeid med integrering eller tjenester for gründere, jobbes det strukturert med å forbedre samhandling mellom innbygger og fagpersoner, mellom de ulike fagpersonene som er involvert, og mellom medarbeidere og ledelse. Gjennom dette arbeidet bygges en felles forståelse for muligheter og utfordringer. For å gjennomføre dette arbeidet må det bygges kompetanse på metodikken i organisasjonen, slik at kommunens egne ressurser kan støtte utviklingstiltak ute i tjenestene.

Prosjektgruppa anbefaler at det velges ut noen konkrete innsatsområder hvor en kan teste ut metodikken, bygge erfaring og læring, og deretter spre kompetanse og bygge kapasitet.

## **Gjennomføringsstrategi - utvikling av organisasjon**

Den profesjonelle kommuneorganisasjonen er premissleverandør i samhandlingen med innbyggerne. Det må bygges kompetanse og kapasitet i organisasjonen, og utvikles incentiver og styringssystemer som fremmer samhandling med innbyggere, med andre sentrale samarbeidsaktører og mellom sektorer og enheter.

Utvikling av en samhandlingsorganisasjon er et omfattende oppdrag. Det handler både om strukturer og prosesser som legger til rette for samhandling, men også å utvikle en samhandlingskultur. Gjennom arbeidet som er gjort i forbindelse med utarbeidelsen av styringsdokumentet er det to områder som peker seg ut som særlig viktige for utvikling av samhandlingsorganisasjonen – lederutvikling og virksomhetsstyring.

### Lederutvikling

Ledere har en særlig viktig rolle for å drive fram en samhandlingskommune, og innsatsen bør derfor rettes mot ledere på alle nivåer i kommunen.

Mestringsorientert ledelse er valgt som kommunens lederfilosofi. Kommunens ledere skal bidra til at ansatte vet hvilke oppgaver de har, ser mening med arbeidet og har tro på egne evner. I et samhandlingsperspektiv handler dette om ledelse som setter rammer og skaper mening, involverer medarbeidere og bygger deres tro på egne evner også i det tverrfaglige arbeidet. Lederne må dessuten engasjerer medarbeidere i å skape ny samhandlingspraksis basert på deres egen kompetanse og erfaringer.

Kristiansand kommune jobber strategisk med organisasjonsutvikling og har etablerte arenaer og prosesser. Arbeidet i dette prosjektet bør knyttes til de strategiske utviklingstiltak som gjennomføres i kommunen, og bidra til at samhandlingsperspektivet forsterkes. Og prosjektet vil sterkt anbefale at samhandling jevnlig er tema på lederarenaer. Slik kan det skapes forståelse og eierskap til hva kommunen mener med samhandling, og legge føringer for ledelsespraksisen i kommunen.

Arbeidsgruppen har i dialog med personalenheten organisasjonsavdelingen sett på mulige innsatsområder. Det er allerede igangsatt et pilotprosjekt med ledergruppeutvikling. Metodikk som er

valgt gjør det enkelt å knytte samhandlingsprosjektets innsatsområder for utvikling av organisasjonen til arbeidet med ledergruppeutvikling. Videre er organisasjonsavdelingen i ferd med å etablere et mentorprogram. Dette er også et utviklingsprosjekt hvor det både er naturlig og enkelt å koble på moduler med fokus på samhandling.

Ved en slik tilnærming kan samhandlingsprosjektet bidra til å forsterke utvikling av organisasjonens samhandlingskompetanse og samhandlingskapasitet uten at prosjektet selv setter i gang en rekke utviklingstiltak.

### Virksomhetsstyring

Den helhetlige virksomhetsstyringen i Kristiansand bygger på noen felles metoder, systemer og verktøy innenfor både plan, styring og utvikling. Det er sentrale ledelses-systemer i kommunen. Det er viktig at slike felles metoder og verktøy bidrar til å nå målene for samhandlingskommunen, og ikke oppleves som barrierer eller stengsler for dette. Styringsmetoder og verktøy kan både hemme og fremme samhandlingskultur – avhengig av hvordan de er innrettet.

Metoder og verktøy knyttet til både overordnet planarbeid, mål- og resultatstyring, risikobasert internkontroll, styringsdialog og resultatoppfølging må ta opp i seg prinsippene og målsetningene for samhandlingskommunen. Både metoder og verktøy er i kontinuerlig utvikling i kommunen, og arbeidsgruppen vurderer det hensiktsmessig at samhandlingsprosjektet bidrar med kompetanse og ressurser i pågående utviklings- og forbedringsarbeid særlig knyttet til mål- og resultatstyringen, styringsdialogen og metode for evaluering av styringssystemene.

- **Utviklingsstrategi/valg av metode**

Viser til kapittel 7 – strategi for gjennomføring.

- **Strategi for implementering og overføring til linjen**

Linjen vil være involvert i hele prosjektet. Se prosjektorganisering.

- **Usikkerhetsstrategi**

Dette er nybrottsarbeid. Derfor er det avgjørende med en prosjektleder som kan styre prosjektet og håndtere usikkerhet.

- **Gjennomføringsstrategi**

Viser til kapittel 7 – strategi for gjennomføring.

## 8. PROSJEKTETS AVHENGIGHETER AV ETABLERTE PROSJEKTER

Avhengigheter	Kort beskrivelse av avhengighet	Prosjekteier/ systemeier	Håndtering av avhengighet
Flere i arbeid	Tjenesteutvikling som forutsetter samhandling mellom ulike aktører	KDL, programleder, prosjektledere	Gjensidig informasjonsutveksling og prosjektutvikling
Lederutvikling	Ledere som har fokus på ledere som fokuserer samhandling.	Personaltjenesten	Tett samarbeid om hvordan samhandling fokuseres i lederutvikling, 10-faktor med mer.
Soslokal	Stedsutvikling i samspill med innbyggere	Samhandling og innovasjon	Kultur og innbyggerdialog deltar i styringsgruppe
Dialogmøter	Formannskapetets møter med innbyggerne	Innbyggerdialog	Erfaringsutveksling
Nye mønstre	Prosjekterfaring og metodikk som er utviklet i nye mønstre.	NAV	Samarbeid



## 9. PROSJEKTPLAN

### 9.1. Faser og leveranser

#### Leveranseprosjekt - Utvikling av tjenestene

Milepæler	Tid	Leveranser	Beskrivelse
<p>1. Oppstart: Februar 2022</p> <p>2. Februar – mai 2022: Opplæring av 2 ansatte (1 fra oppvekst og 1 fra HM) i bruk av analyseverktøy</p> <p>3. Februar – mai 2022: Gjennomføring av analyse</p> <p>4. Mai – desember 2022: Gjennomføring av utviklingsprosess</p> <p>5. oktober – desember: Evaluering og justering av gjennomførte endringer.</p>	Februar til desember 2022	Forbedret samarbeid mellom forvaltning, livsmestring og kompetanseavdelinger i barnehager og skoler. Mer koordinert tjenester til barn med funksjonshemninger.	<p>Det er tidligere erfaringer på at samhandlingen mellom helse og oppvekst, knyttet til ansvarsdelingen i oppfølgingen av barn med store sammensatte behov kan være utfordrende mht. ansvarsavklaringer i oppfølgingen.</p> <p>Det er behov for å komme frem til bedre samhandling og forankring av ansvarsforholdene.</p>
<p>1. Oppstart: Februar 2022</p> <p>2. Februar – mai 2022: Opplæring av 2 ansatte (fra Jegersberg gård) i bruk av analyseverktøy</p> <p>3. Februar – mai 2022: Gjennomføring av analyse</p> <p>4. Mai – desember 2022: Gjennomføring av utviklingsprosess</p> <p>5. Januar – juni 2023: Evaluering og justering av gjennomførte endringer.</p>	Februar 2022 til juni 2023	Bedre samhandling rundt elever som utfordres av den tradisjonelle skolehverdagen.	<p>Prosjektet JegEr Ung ble startet av ansatte og en beboer ved Jegersberg gård høsten 2019, som et tilpasset opplæringstilbud til elever i grunnskolen med ulike utfordringer eller behov i skolehverdagen. Prosjektet har fått tildelt skjønnsmidler fra Statsforvalteren for 2022.</p> <p>Arbeidspakke 4 setter søkelys på samhandlingen rundt elevene i <i>JegEr Ung</i>. Hvordan har elevene, foreldre og skolen opplevd samhandlingen? Arbeidspakken vil også ta i bruk analyseverktøy for relasjonell kapasitet for å få innsikt i samarbeidskvaliteten i samhandlingen.</p> <p>Arbeidspakke 4 vil kunne bidra med viktig kunnskap om samhandlingen rundt elever som utfordres av den tradisjonelle skolehverdagen, og vil gi verdifull kunnskap som kan bidra til bedre samhandling omkring utsatte barn og unge.</p>

## Leveranseprosjekt - Utvikling av innbyggerdialog

Milepæler	Tid	Leveranser	Beskrivelse
1.Oppstart: Februar 2022	Februar til November 2022  Febr/mars/april  Mai	Videreutvikling av arenaen innbyggerdialog.  Gjennomføre frivillighetsbørs	Det er behov for å videreutvikle metoder for å finne arenaer for å bedre dialogen med innbyggerne. I forbindelse med frivillighetens år 2022 ønsker vi å planlegge og arrangere en frivillighetsbørs i mai. Aktører på børsen vil være frivillige organisasjoner, repr. Fra tjenestesteder i kommunen og repr. Næring (privat sektor) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forberedende møter - prosessveiledning</li> <li>• Gjennomføring</li> </ul>
2..Oppstart: April 2022	April til november 2022	Sammen med innbyggerne ha prosesser på hvordan tjenestetilbudet øst i kommunen kan styrkes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegge metode for forberedelser og gjennomføre møtene.</li> </ul>

### 9.2. Periodisert budsjett

Prosjektet finansieres i hovedsak med omdisponering av interne ressurser fra kommunalområdene. Det vil i tillegg være behov for bruk av ekstern konsulent og programvare fra Joint Action Analytic. Dette er finansiert fra Kultur og innbyggerdialog 1. halvår 2022. I tillegg er det avsatt 100.000 kr. i tilskuddet fra Statsforvalteren til JegEr Ung. Prosjektet må tilføres 200.000 i 2022 til samlinger, studiebesøk o.l. Dette avklares med kommunedirektøren før oppstart.

Prosjekteier vil komme tilbake med et oppdatert budsjett / økonomiske konsekvenser i forbindelse med sak til KDL om nye organisering høsten 2022.

### 9.3. Relevant informasjon og erfaringer fra tidligere prosjekter

Henter erfaringer fra Trondheim og Danmark

### 9.4. Forutsetninger som er lagt til grunn

Det er viktig at saken har forankring i KDL. De tjenesterelaterte tjenestene må være interessert i å delta. Tilbakemelding fra ledernivå er svært positivt.

### 9.5. Vurdering av prosjektets usikkerheter

#### a) Trusler

Mulig hendelse	Virkning hvis ingen tiltak iverksettes	Tiltak som vil redusere hendelsens sannsynlighet og/eller konsekvens
Prosjektet iverksettes ikke	Kommunen får ikke påbegynt et strukturert arbeid mot å bli en samhandlingskommune.	Prosjektet tilføres økonomiske midler slik at det kan iverksettes.
Motstand internt i organisasjonen	Prosjektet kan få en vanskelig start og unødig misbruk av tid og ressurser.	Klar bestilling fra KDL om at dette arbeidet skal iverksettes.
Dette prosjektet er et langvarig prosjekt.	Engasjementet kan stoppe opp og prosjektet kan bli vanskelig å gjennomføre.	Engasjert prosjektleder og et engasjert prosjektstyre

#### b) Muligheter

Mulig hendelse	Virkning hvis hendelsen inntreffer	Stimulerende tiltak
Kristiansand har engasjerte innbyggere	Et godt sted å bo	Innbyggerpanel/ekspertgruppe Dialogmøter
Utviklingsarbeidet lykkes	Bedre tjenestetilbud Tilfredse innbyggere Skape mer utvikling	Støtte fra politikere/ledelse

## **9.6. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer**

Rapporteres via prosjektportalen. Prosjektportalen må videreutvikles.

## **10. GEVINSTREALISERING**

- Skal se gevinster på opplevd kvalitet hos innbyggerne
- Bedre faglig kvalitet på tjenestene
- Bedre bruk av faglige og menneskelige ressurser i organisasjonen
- Økonomiske gevinster – mere tjenester for mindre penger
- Kommunen er bedre til å utvikle gode tjenester